

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)**

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2014/2015

**DE ONG A NEGÓCIO SOCIAL:
UM ESTUDO SOBRE O PROJETO MULHER EM CONSTRUÇÃO**

Karyme Reis da Costa

Prof. Dra. Márcia Dutra Barcellos

Resumo

Este artigo tem como objetivo principal analisar a mudança de estrutura organizacional de uma organização não governamental para um negócio social. Para tal são apresentadas as principais diferenças entre as ONGs – terceiro setor e as empresas sociais – empreendedorismo social. O negócio social surge com um conceito ainda em desenvolvimento, mas com características bastante próprias. A partir da revisão teórica fez-se um estudo de caso com a ONG Mulher Em Construção que está em processo de transformação. Concluiu-se na análise que a organização ainda não pode ser entendida como um negócio social – especialmente por não ter atingido o seu equilíbrio financeiro. Entretanto a transição ainda está em curso, logo, nas considerações finais, são apontadas as diversas medidas estão sendo tomadas para que a autossustentabilidade seja atingida.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Organização Não Governamental; ONGs; Empreendedorismo Social; Mulher Em Construção.

DE ONG A NEGÓCIO SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE O PROJETO MULHER EM CONSTRUÇÃO

1. Introdução

Tanto no Brasil quanto no mundo já não é nenhuma novidade a evolução da participação da mulher em diversos âmbitos da sociedade. A ampliação da nossa presença na economia e da nossa mão de obra no mercado de trabalho é visivelmente significativa. De acordo com uma publicação feita no site¹ do governo brasileiro, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho formal foi de 4,5% somente entre os anos 2000 e 2010. Entretanto, mesmo em 2015 ainda existe muita desigualdade de gênero em diversos setores de trabalho. Segundo o secretário de Políticas do Trabalho e Autonomia Econômica das Mulheres, Godinho - citado na publicação, na área da construção civil e da manutenção de veículos e transportes as mulheres não representam 1% da mão de obra.

Na tentativa de melhorar esta realidade surge em 2006 o projeto Mulher Em Construção oferecendo qualificação gratuita às mulheres interessadas em aprender atividades do ramo da construção civil. Os treinamentos incluem desde a leitura e a interpretação de planta baixa, até empreendedorismo e desenvolvimento de pensamento crítico em relação a sexualidade, autoestima e relações interpessoais em local de trabalho. Após a conclusão do curso, as melhores alunas são encaminhadas para trabalhar nas maiores construtoras do Brasil, todas com carteira assinada. Cenário que era quase impensável há alguns anos hoje já não se trata mais como uma exceção, pois diversos canteiros de obra já contam com as mãos femininas.

Outra realidade que mudou bastante ao longo dos dez anos que o projeto existe diz respeito ao “boom” de negócios sociais que aconteceu no mundo. De acordo com a pesquisa² conduzida pelo fundo alemão LGT Venture Philanthropy e apoiada pela Artemisia (aceleradora de negócios sociais no Brasil), agentes internacionais esperavam criar 136 negócios no país só em 2014 - o dobro dos 68 projetos realizados nos últimos dez anos. Entre 2003 e 2013 as cifras ultrapassaram US\$ 76 milhões investidos só no Brasil em negócios de impacto social. Os termos empreendedorismo social, ou negócios de impacto social, até podem ser considerados recentes, mas o fenômeno não. Os empreendedores sociais sempre existiram, tal como Bia Kern (fundadora do Mulher Em Construção), porém a iniciativa que ela desenvolveu nasceu apoiada nas estruturas organizacionais do terceiro setor. A intenção de Bia sempre foi muito clara: oportunizar uma profissão para mulheres em situação de vulnerabilidade social e contribuir com a diminuição da desigualdade de gênero no setor da construção civil. A missão segue firme, porém o caminho para atingi-la a fundadora entende que é hora de mudar. Eis a questão a ser trabalhada neste artigo, **analisar os passos que a ONG Mulher Em Construção está dando em direção à sua autossustentabilidade. Trata-se da transição de uma instituição estruturada no modelo proposto pelo terceiro setor para a profissionalização de um negócio social.**

¹ <http://www.brasil.gov.br/governo/2015/02/participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho-esta-aumentando> acessado em 13/01/2016.

² <http://www.valor.com.br/empresas/4254868/carreira-na-area-social-atrai-mais-profissionais> acessado em 14/01/16.

A partir de uma revisão teórica de conceitos, a ideia é desenvolver as distinções entre o terceiro setor - ONG's e o empreendedorismo social nos primeiros capítulos. Revisar as características de cada tipo de empreendimento é o primeiro passo para entender o novo caminho que o objeto de estudo deste artigo escolheu. A ONG Mulher Em Construção já desempenha um papel de extrema importância desenvolvido nestes dez anos de existência, entretanto a transformação tem como objetivo impactar ainda mais. No quinto capítulo apresenta-se um breve histórico da ONG que teve, por fim, a sua análise realizada no último capítulo do presente artigo. O crescimento do negócio possibilitará ajudar tanto as mulheres diretamente atingidas – formando mais e mais profissionais, quanto a sociedade - diminuindo as diferenças de gênero que ainda existem neste mercado de trabalho predominantemente masculino.

2. Terceiro Setor

Negócios de impacto social, economia colaborativa, empreendedorismo social, estes são alguns dos termos que estão sendo bastante debatidos no Brasil e no mundo. Vivemos um momento em que os negócios estão sendo vistos sob uma ótica diferente, boa parcela da sociedade já não se satisfaz em apenas visar o lucro, e por isso está buscando transformá-los também em ferramentas que diminuam as desigualdades e criem um impacto social positivo. Alguns mais pessimistas afirmam que estamos diante do colapso do capitalismo. Não acredito que seja para tanto, porém o fato é que muitas organizações e líderes estão pensando em possíveis soluções que podem, quem sabe, redesenhar este capitalismo - tornando-o mais inclusivo. Este fenômeno pode até ser recente nos termos que o denominam, porém a busca pela diminuição dos efeitos colaterais do sistema capitalista já é bem mais antigo do que pode parecer.

Utilizado desde os anos noventa no Brasil, o termo **terceiro setor** ainda é menos conhecido do que deveria pela população brasileira. Ele surgiu para designar as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos e sem vínculo direto com o primeiro setor (público, o Estado) e com o segundo setor (privado, o mercado). Segundo McKinsey&Company (2001) estas organizações foram criadas e mantidas com foco na participação voluntária, atuando na área social com o objetivo de proporcionar a solução de problemas sociais. Diferentes na forma de organização, mas semelhantes no propósito se comparadas aos negócios sociais do momento. Elas podem ser divididas em beneficentes, filantrópicas e assistencialistas. As mais difundidas no Brasil são as **ONGs** (Organizações Não Governamentais) e as **OSCIPs** (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público). Em geral estas instituições atuam como uma espécie de mediadoras entre as limitações do Estado e as ambições do Mercado.

Para Melo e Froes (2004) a economia deste setor tem regras de atuação específicas, pois não orbita em torno de indicadores econômicos, mas sim de indicadores socioeconômicos. Os estudos científicos sobre o terceiro setor só se intensificaram no Brasil após os anos 1990, corroborando assim a sua inserção em discussões no ambiente acadêmico e no campo empresarial, impulsionado pelas ações de responsabilidade social. Entretanto este tema ainda é pouco debatido nas universidades e carece de fontes que auxiliem na definição mais precisa do que é o terceiro setor e quais as suas subdivisões. A maior parte das atividades desenvolvidas neste setor é bastante ambígua, pois, segundo Alves (2002), ele não tem marcos e fronteiras bem definidas. Ainda de acordo com o autor, estas organizações geralmente nascem de uma junção informal de pessoas motivadas a resolver algum problema social.

Delimitar um conjunto de negócios que não diz respeito nem ao setor privado mercantil nem ao setor público estatal se torna tarefa difícil e acaba permitindo que a expressão terceiro setor adquira um alcance realmente amplo. Conforme dito anteriormente, o setor é composto basicamente pelas OSCIPs, pelas ONGs, por entidades filantrópicas e outras organizações sem fins lucrativos. A fim de entender as características do projeto Mulher Em Construção o próximo capítulo vai conceituar as Organizações Não Governamentais – ONGs, categoria na qual a instituição se originou.

3. Organizações Não Governamentais - ONGs

Encontrar um conceito amplo o suficiente para englobar as diferentes organizações que se identificam como uma Organização Não Governamental se tornou um grande desafio para os autores da área. Não existe um consenso sobre a definição das ONGs, entretanto em relação ao âmbito jurídico elas são identificadas como fundações ou associações. Fundada em 1991 a ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, tem no seu estatuto a seguinte definição³:

(...) são consideradas Organizações Não Governamentais-ONGs, as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação ou associação, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos.

Criada pela Organização das Nações Unidas - ONU, na década de 1940, segundo Landim (1993) e Gohn (2000), a expressão veio para designar entidades não-oficiais que tinham por missão executar projetos de interesse social a partir da ajuda financeira recebida de órgãos públicos. Surge então, na América Latina, uma perspectiva de trabalho que busca o desenvolvimento das comunidades com o objetivo de superar a pobreza, o atraso e o subdesenvolvimento que já despontavam no vigente sistema capitalista. No Brasil este fenômeno é mais recente, o termo ONG se popularizou apenas em meados dos anos 1980. É possível afirmar que no Brasil já existiam muitas entidades assistenciais ou filantrópicas entre os anos de 1960 e 1970, mas que não se autodenominavam ONGs, e que segundo Landim (1993), foram se reconhecendo como organização não governamental a partir da década seguinte.

De acordo com Acioli (2008) as organizações que surgem no Brasil no final da década de 1970 nascem comprometidas com o projeto de resistência e denúncia de questões ligadas ao regime ditatorial vigente no país deste período. O termo não-governamental assume um papel principalmente político, de negação e oposição ao que era ligado ao governo, uma forma de protesto à ditadura na qual o país se encontrava.

Na década de 1980 estas organizações aumentaram consideravelmente em número e suas atuações seguiram ligadas principalmente à parceria e assistência aos movimentos sociais. Segundo Acioli (2008) as ONGs eram suportes para a ação dos movimentos, e de acordo com o autor Landim (1993) estas organizações que prestavam serviços, assessorias e apoio aos

³ http://www.abong.org.br/quem_somos.php?id=3 acessado em 14/01/2016.

movimentos eram conhecidas como Centros Populares. A existência delas contribui com a ideia de que nem todas as organizações surgiram apenas com o intuito de contribuir com o desenvolvimento comunitário, pois estas nasceram basicamente para atuar alinhadas a questões ideológicas e partidárias. Concomitante a existência destas organizações de oposição ao sistema, existiam também as organizações comprometidas com a orientação cristã e que tinham como objetivo principal contribuir com o desenvolvimento comunitário. Elas tinham como intuito alavancar os países subdesenvolvidos do sistema capitalista a partir da prestação de serviços de utilidade pública e práticas assistencialistas que amenizassem os problemas sociais.

Mais para o final dos anos 1980, segundo Gohn (2000), os movimentos acabaram mudando suas posturas mais combativas para se tornarem interlocutores privilegiados com o Estado em virtude da transição democrática que o país estava passando. Com a crise sofrida por diversos movimentos sociais, após o enfraquecimento do socialismo representado pela queda do Muro de Berlim, em 1989, diversas ONGs tiveram que redefinir seus rumos. É importante também falar da influência que a ONU teve nesta separação, pois segundo Acioli (2008), a ECO-92⁴ pode ser considerada um marco neste processo.

A partir destas mudanças se iniciou uma espécie de disputa entre estes dois campos, visto que as ONGs buscavam sair da sombra dos movimentos sociais. O objetivo naquele momento era de superar a sua condição de prestadora de assessoria passando a protagonizar de fato a sociedade civil. As ONGs progressistas que sobreviveram à crise começaram a se interessar pelas políticas públicas, criando então uma forma nova de participação: a pública não-estatal. Segundo Gohn (2000), o aumento de redes de ONGs voltadas para o trabalho em parceria com as populações desfavorecidas ou afastadas do mercado formal de trabalho foi proporcional à diminuição dos movimentos sociais. O trabalho destas organizações deixou de ter como foco as políticas partidárias e questões ideológicas para atuar no êxito e na eficiência das ações comunitárias pois disso dependia a continuidade das suas existências. A partir da década de 90 surgiram as principais organizações não governamentais brasileiras como o Instituto Ethos (1998) e a Rede de Ong's da Mata Atlântica (1992) que reúne cerca de 310 instituições em 16 estados.

É importante salientar que nem toda associação sem fins lucrativos da sociedade civil é classificada como uma ONG. De acordo com um estudo realizado pelo IBGE, citado no site InfoEscola⁵, existiam em 2002 cerca de 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos no Brasil que atuam nas mais diversas áreas, incluindo associações religiosas (pastorais, por exemplo). Para integrar a categoria das Fasfil (Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos) os critérios eram ser organizações institucionalizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, auto-administradas e voluntárias.

⁴ Mais informações sobre o que foi a ECO-92 acessar: <https://pt.wikipedia.org/wiki/ECO-92>

⁵ <http://www.infoescola.com/geografia/ongs-organizacoes-nao-governamentais/> acessado em 14/01/2016.

4. Empreendedorismo Social

Após uma breve revisão sobre a história e alguns conceitos do terceiro setor e organizações não governamentais é o momento de dissertar um pouco sobre empreendedorismo social. Partindo da definição de Schumpeter *apud* Salim (2010, p.9) de que “o empreendedor é uma pessoa que destrói a ordem econômica existente, introduzindo novos produtos e serviços, criando novas formas de organização e explorando novos materiais” poderíamos afirmar que o empreendedor social cumpre o mesmo papel, porém com o objetivo de gerar impacto social.

De acordo com os autores Melo e Froes (2002), o conceito de empreendedorismo pode servir para designar diversos estudos relativos ao empreendedor, seja suas origens, seu sistema de atividades, seu espaço de atuação ou até mesmo o seu perfil. O termo empreendedorismo significa um “processo dinâmico pelo qual indivíduos identificam ideias e oportunidades econômicas e atuam desenvolvendo-as, transformando-as em empreendimentos e, portanto, reunindo capital, trabalho e outros recursos para a produção de bens e serviços” (MELO e FROES, 2002, p.9). Deste conceito clássico sobre o que é empreendedorismo derivam quatro correntes diferentes de pensamento sobre o termo: a primeira se refere ao empreendedorismo como “um ramo da administração de empresas, que enfatiza a criação, o desenvolvimento e a gestão de novas organizações”; a segunda o trata como um “campo de estudos da arte e da ciência gerencial”; já a terceira corrente define empreendedorismo como “suporte ao desenvolvimento auto-sustentável das micros, pequenas e médias empresas”; e por fim a última afirma que o empreendedorismo abrange a “política de ação do governo, das empresas e/ou da comunidade, gerando uma alternativa para a promoção do desenvolvimento social e econômico das comunidades” (MELO E FROES, 2002, p.6). Estas seriam as principais correntes citadas pelos autores dentro do termo empreendedorismo, sendo a última àquela em que poderíamos encontrar o empreendedorismo social.

Mas o que seria especificamente um negócio social? Segundo o economista e criador do microcrédito⁶, Muhammad Yunus (2010, p.1), negócio social é a “criação e concretização de uma ideia para sustentar uma nova forma de capitalismo e um novo tipo de empreendimento”. Esta “nova forma de capitalismo” proposta pelo autor deve ter como objetivo a sociedade - pessoas, e a busca de soluções para os seus problemas econômicos, ambientais e sociais:

Negócio social é uma empresa que não envolve perdas e não paga dividendos, inteiramente ligada à realização de um objetivo social. É um empreendimento desinteressado cujo objetivo é acabar com um problema social (p.10).

Em outras palavras, é possível afirmar que uma empresa social se comporta como um negócio tradicional, do ponto de vista organizacional, porém a sua missão principal é gerar bem-estar social - e não o acúmulo de riqueza dos acionistas. Geralmente encontramos empreendimentos sociais que tem como público-alvo pessoas menos favorecidas economicamente, entretanto também existem muitos negócios voltados para outros problemas sociais como: a resolução de problemas ambientais, o combate às desigualdades de gênero, a criação de soluções criativas para o financiamento de projetos sociais, entre outros. Em todos

⁶ <https://pt.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito> acessado em 17/01/2016.

estes negócios o retorno financeiro serve como elemento propulsor do próprio empreendimento, possibilitando a continuidade e crescimento do mesmo e permitindo assim que ele tenha força para impactar mais pessoas. Melo e Froes (2002) afirmam que o empreendedorismo com viés social tem como objetivo gerar bens e serviços para a comunidade com o intuito de que ela consiga, ao longo do tempo, solucionar suas carências e demandas sociais de forma autônoma. Isto é, o norte destas organizações é a busca de soluções, visando a independência das pessoas impactadas - sem o caráter dependente que a caridade das instituições do terceiro setor promove.

Melo e Froes (2002) corroboram esta ideia de que os negócios de cunho social diferem dos comerciais especialmente por levarem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus beneficiários como medidor de retorno do negócio. O avanço material e pessoal das partes envolvidas também é considerado medida de competência do empreendimento. Enquanto o empreendedor empresarial se guia por indicadores econômicos para medir o desempenho do seu negócio, o empreendedor social tem de buscar ferramentas que meçam o seu sucesso. Um exemplo de indicador seria o número de pessoas impactadas positivamente ou então a quantidade de projetos realizados de maneira bem-sucedida.

Por se tratar de um conceito/movimento relativamente recente, o empreendedorismo social ainda encontra algumas divergências entre os autores da área. Em virtude disto fica mais simples entender do que se trata quando apresentadas as diferenças entre ele e os empreendimentos tradicionais-comerciais. Seguindo nesta linha de comparações, Yunus (2010) afirma que a principal diferença entre um negócio social e um negócio tradicional é que o primeiro está comprometido basicamente com o impacto social e o bem coletivo da população enquanto o segundo objetiva o lucro e o enriquecimento pessoal. O que torna evidente esta preocupação com o retorno financeiro do negócio tradicional é que antes de se decidir por um investimento a empresa necessita de garantias de um retorno mínimo para que ele seja realizado. Já no caso do negócio social, Yunus (2010) afirma que garantindo a sua autossustentabilidade, a decisão é tomada em função da causa social, e não do lucro. E o que seria esta autossustentabilidade citada pelo autor? Ele salienta que mesmo comprovada a missão social do projeto ainda assim é importante que o mesmo aconteça a partir de certa rentabilidade que garanta o equilíbrio do negócio, sem a perda de dinheiro, de tempo e de recursos humanos.

Este ponto que aborda a questão do lucro apresenta certa divergência entre os autores. Apesar de haver um consenso de que ele não é o objetivo principal de um negócio social, não existe um papel claro para ele neste tipo de empreendimento. O autor John Elkington (2009) afirma que existem três modelos básicos de empreendimento social do ponto de vista organizacional. O primeiro modelo considerado pelo autor é alavancado a partir de financiamentos providos do governo, de fundações ou até mesmo de doações da população em geral. Estes negócios não têm fins lucrativos e contam basicamente com os benefícios fiscais do estado e doações caritativas. De acordo com Elkington (2009), este tipo de negócio não tem nenhuma perspectiva real de lucro, pois o modelo de empreendimento busca impactar pessoas em situação de vulnerabilidade econômica a partir de serviços e bens oferecidos a estes. Neste caso, por se tratar de um negócio que depende da filantropia, ele se torna pouco produtivo e com capacidade de expansão muito limitada pela dependência. Ainda de acordo com o autor, este modelo não seria o melhor para a sociedade por estar mais voltado ao assistencialismo, logo esta forma organizacional acaba não gerando tanto impacto positivo.

O segundo modelo proposto por Elkington (2009) trata dos empreendimentos sociais híbridos e sem fins lucrativos. Este também oferece bens e serviços àqueles menos favorecidos economicamente, porém, diferentemente do primeiro tipo, não despreza totalmente a questão do lucro. Por conta desta diferença o autor aposta que estes negócios têm maior potencial de produtividade e de crescimento. Ele lança mão dos fundos de organizações privadas, públicas e filantrópicas na forma de subsídios, investimentos *quasi-equity* ou empréstimos para o seu “sustento”.

De acordo com Elkington (2009) o terceiro modelo surge a partir da interferência dos empreendedores tradicionais e comerciais no modelo anterior. Acontece então uma “evolução” do negócio social, passando de híbrido para uma empresa social de fato. Os beneficiários não necessariamente integram a base da pirâmide econômica, sendo assim, os “clientes” deste modelo de negócio podem ser qualquer pessoa – física ou jurídica, que tenha carência econômica e/ou social. O autor classifica que este modelo utiliza pouco ou nenhum fundo filantrópico e se autodenomina como “entidades com fins lucrativos cujo foco são as missões sociais”.

- O empreendedor cria o empreendimento como uma empresa com a missão específica de fomentar a mudança social e/ou ambiental; [...]
- O empreendedor busca investidores interessados em combinar retornos financeiros e sociais;
- As oportunidades de financiamento – e expansão – do empreendimento podem ser significativamente maiores, porque as empresas sociais podem assumir dívidas e patrimônio com mais facilidade (ELKINGTON, 2009, p. 46)

Ainda de acordo com Elkington (2009), as empresas sociais geram lucro, porém sem a intenção de gerar retornos financeiros para os acionistas, e sim no intuito de expandir o negócio e impactar mais pessoas. Sob esta perspectiva, segundo o autor, o lucro assume então o papel de intermediário para se atingir o objetivo principal: impacto social.

Por conta desta noção de que o negócio social deve gerar algum tipo de receita, Yunus (2010) é bastante estrito quando se trata de incluir as ONGs no conceito de empreendedorismo social, pois para o autor mesmo que elas existam em prol de uma missão social, “não são financeiramente autossustentáveis, não desempenham normalmente atividades empresariais que gerem rendimentos e não têm dono da forma como tem os negócios sociais” (p. 22).

5. Mulher Em Construção

08 de março de 2006, dia internacional da mulher. Não poderia ter dia mais representativo do que este para datar o nascimento da parceria promovida por Bia Kern. Com o objetivo de formar mulheres em situação de vulnerabilidade para o mercado da construção civil, o embrião da ONG Mulher Em Construção nascia há quase dez anos. A sócia-fundadora foi a responsável pela associação entre professores voluntários e empresas do ramo da construção civil para promover um curso que ensinasse às mulheres técnicas de pintura predial e texturas. A primeira turma teve mais de 300 interessadas inscritas para as 25 vagas disponíveis. As aulas teóricas e práticas foram realizadas no Asilo Lar Fraternidade em Canoas, que recebeu em contrapartida a remodelação das suas instalações internas, realizada pelas próprias alunas. O sucesso da iniciativa resultou na criação da **ONG Mulher Em Construção** dois anos depois e que desde então já

atendeu mais de quatro mil mulheres diretamente com os cursos e oficinas gratuitos de capacitação⁷.

Desenvolvidos por profissionais ativos na área, os cursos eram realizados no próprio local onde aconteciam os reparos/obras. Segundo informações fornecidas pelo site da ONG, as práticas seguem o modelo freiriano⁸ que propõe o diálogo entre professores e alunas, respeitando as diferenças individuais e desenvolvendo também a consciência social crítica de cada uma. Os treinamentos incluem a leitura e interpretação de planta baixa, empreendedorismo e cooperativismo, bem como discussões a respeito da sexualidade, autoestima e relações interpessoais em local de trabalho. Os objetivos da ONG citados na página da instituição são: desenvolver cursos de formação na área da construção civil para mulheres; promover a autonomia, cidadania e empoderamento das mulheres em situação de vulnerabilidade socioeconômica e de violência doméstica; inseri-las no mercado de trabalho predominantemente masculino, contribuindo assim para a redução da desigualdade e discriminação de gênero.

Há quase dez anos a ONG Mulher Em Construção vem disseminando a sua metodologia formando mulheres nas especialidades de pedreiras, pintoras, azulejistas, ceramistas, eletricitas e hidráulica. Os cursos são basicamente financiados pelas parcerias com organizações do primeiro, segundo e terceiro setor que acreditem na inserção da mulher na construção civil.

6. Método de Estudo

Para realizar este estudo de caso e registrar a reestruturação de modelo de organização da ONG Mulher Em Construção, entendeu-se que era necessário primeiramente revisar as principais diferenças entre o terceiro setor e o empreendedorismo social. Para tal fez-se uma pesquisa teórica dos principais autores e pesquisadores da área. Melo e Froes foram os principais guias com o seu livro **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável** (2002). Este livro serve para se entender tanto as características do terceiro setor, quanto as do empreendedorismo social.

Prêmio Nobel da Paz em 2006 por ter criado o banco de microcrédito Grameen, em Bangladesh, Muhammad Yunus também auxilia na construção da definição do que é um negócio social. Em seu livro - **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**, ele aponta que as organizações não governamentais não podem ser categorizadas como negócios sociais, contrário do que afirma o autor John Elkington. Este contribui com a sua divisão dos modelos de empreendimento social, apontando as principais diferenças que existem entre eles, classificação que servirá de guia na análise pois a partir dela será possível apontar com mais clareza quais seriam as diferenças entre o modelo atual que a ONG Mulher Em Construção integra e o modelo que ela está ambicionando se transformar.

Após conceituar o terceiro setor e o empreendedorismo social o artigo apresenta o caso a ser estudado: ONG Mulher Em Construção. O método de estudo de caso de caráter qualitativo, segundo YIN (2001), é a estratégia preferida pelos pesquisadores quando o estudo está atrelado a fenômenos contemporâneos como o caso proposto por este artigo. Para conhecer o objeto de

⁷ <http://www.mulheremconstrucao.org.br/> acessado em 17/01/2016.

⁸ Para mais informações sobre o modelo: https://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_Paulo_Freire

estudo foi realizada uma extensa pesquisa de publicações e notícias sobre a instituição. A página oficial da ONG⁹, bem como a sua página no Facebook¹⁰ serviram de fontes de informação sobre a história da associação, sobre os cursos e sobre alguns prêmios que ela já recebeu. Também houve a oportunidade de participar de uma palestra na qual a fundadora – Bia Kern era convidada a apresentar a iniciativa para alunos do curso de arquitetura da UFRGS.

De acordo com o autor Antônio Carlos Gil (2009), as entrevistas em profundidade - se bem produzidas, podem esclarecer fatores subjetivos e inconscientes sobre o objeto a ser estudado. Não é à toa que a principal contribuição para a pesquisa foi a entrevista realizada com a sócia-fundadora no local onde atualmente são desenvolvidos os cursos – no espaço Vila Flores. Por se tratar de um processo de mudança que ainda está em andamento, os dados a respeito não estão disponíveis nas páginas oficiais. Praticamente todas as informações sobre a transição da ONG para negócio social foram conseguidas a partir de um questionário aplicado em conversa com a fundadora. Este foi montado a partir do conhecimento prévio sobre a instituição - embasado nas informações adquiridas na internet e na palestra assistida, e principalmente das teorias estudadas para construir o referencial que embasa o artigo.

7. O processo de reestruturação – como tudo começou.

A partir da noção de esgotamento do modelo organizacional das instituições do terceiro setor, mais especificamente das organizações não governamentais, em relação aos resultados, a sociedade foi percebendo que os problemas que afetam a população – especialmente os menos favorecidos econômica e socialmente, necessitavam de soluções mais eficazes. Foi-se o tempo em que a etiqueta “sem fins lucrativos” significava a salvação para os problemas sociais. Vimos que não nos restam muitas escolhas, pois para se construir um mundo melhor no vigente sistema capitalista é importante também gerar receita e operar dentro das melhores práticas de gestão e eficiência do mercado. O autor Elkington (2009) lembra que o assunto lucro é um ponto de tensão para os empreendedores sociais. Muitos ainda estão presos à etiqueta do “sem fins lucrativos” seja por acreditarem que ele não condiz com o propósito social do negócio, seja por falta de conhecimento em gestão. Muitos negócios sociais já nascem apoiados em um modelo autossustentável, porém diversas iniciativas do terceiro setor estão tendo que adaptar o seu modelo organizacional para atrair recursos que a permitam sobreviver. E no ano de 2012 Bia Kern percebeu que era chegado o momento de se pensar esta transição.

Há quase dez anos a gaúcha Maria Beatriz Kern, 56 anos, transpôs o preconceito e concretizou o sonho de formar mão de obra feminina para a construção civil. Sua ONG **Mulher em Construção** já beneficiou milhares de mulheres no Rio Grande do Sul com mais de 40 cursos de capacitação – pedreira, ceramista, azulejista, pintora, instaladora eletricitista, hidráulica, mestre de obras, entre outros – sem contar as oficinas de reparos domésticos. A ideia inicial de Bia era montar um grupo de apoio para as mulheres em situação de vulnerabilidade, já que o serviço público é bastante deficitário na área. Ela acreditava que através de um curso de capacitação poderia proporcionar a autonomia delas. Montou-se então uma associação que após algumas

⁹ <http://www.mulheremconstrucao.org.br/>

¹⁰ <https://www.facebook.com/Mulher-em-Constru%C3%A7%C3%A3o-310766302398324/?fref=ts>

discussões à respeito do nome (que já foi Mulheres Em Construção) foi nomeada **Mulher Em Construção**, no singular mesmo, pois segundo a fundadora, traz a ideia de que é uma mulher em construção em todos os sentidos.

Alinhada com a ideia de Alves (2002) de que as ONGs geralmente nascem de uma junção informal de pessoas motivadas a resolver um problema social, Bia diz que contava apenas com o auxílio voluntário de uma vice-presidente e de uma tesoureira. Para geração de receita apenas os convênios, doações e editais, que subsidiavam um curso aqui, outro acolá. Os chamados convênios são permutas nas quais o local interessado oferece todo o material necessário para a realização da obra e a ONG usa o espaço e a matéria-prima para ensinar as mulheres inscritas nos cursos.

E nesta dinâmica a ONG foi capacitando e empoderando mulheres em diversos bairros menos favorecidos de Porto Alegre e da região metropolitana. Por conta do trabalho que vinha realizando há quase seis anos, Bia Kern foi uma das indicadas ao prêmio Cláudia¹¹ em 2012. A representante da ONG Mulher Em Construção não foi a vencedora do prêmio, entretanto o seu trabalho ganhou a visibilidade que precisava naquele momento. Segundo entrevista realizada com a fundadora, ela se via incapacitada de prosseguir com a associação, visto que o único bem que lhe restava era uma casa que teve que ser vendida. E foi a partir da vitrine da premiação que Bia - e sua associação, recebeu diversos apoios, entre eles o da **The Womanity Foudation**¹². E foi este o apoio que fez com que a ONG Mulher Em Construção começasse a pensar a sua reestruturação.

7.1 As etapas do processo de reestruturação

O principal motivador para que houvesse a modificação do negócio foi uma dificuldade enfrentada por muitas instituições do terceiro setor: se manter financeiramente. Segundo Bia, percebeu-se que um negócio social atrairia muito mais investidores do que o atual modelo sustentado pela filantropia. Conforme Elkington (2009), citado no referencial teórico, uma empresa social geradora de lucro facilita a sua interpretação pelo mundo empresarial tradicional, o que pode impulsionar o negócio já que isto possibilita a atração de mais investimentos. É importante lembrar que Yunus (2010) também argumenta que só é negócio social quando a iniciativa não gera perda nem de dinheiro, nem de recursos humanos e nem de tempo, logo a ONG de Bia ainda estava bem longe de se configurar como um negócio social.

A partir de então a Womanity se debruçou sobre a associação e junto com a fundadora iniciaram um processo de reestruturação que já está entrando no seu quarto ano. O primeiro passo foi realizar um planejamento estratégico que, segundo Bia, foi desenvolvido por um consultor da Zigla¹³, consultoria que também está prestando o monitoramento das mulheres. Na parte jurídica

¹¹ Premiação realizada pela revista Abril que homenageia as mulheres que tiveram destaque em alguma missão social no Brasil. Para saber mais sobre: <http://mdemulher.abril.com.br/especial/premio-claudia>

¹² Fundação suíça que tem por missão construir um mundo onde todas as mulheres e homens têm participação igual em todos os setores de uma sociedade. Para tal a Fundação Womanity compromete-se a capacitar meninas e mulheres nos países em desenvolvimento para moldar o seu futuro e acelerar o progresso dentro de suas comunidades. Para saber mais sobre: <http://womanity.org/about-us/>

¹³ Consultoria argentina especializada em estratégias de monitoramento e avaliação, investimento social e gestão do conhecimento. Para saber mais sobre: <http://www.ziglaconsultores.com/>

a responsável por encaminhar os trâmites necessários é a Thomson Reuters¹⁴, todas estas instituições coordenadas pela Womanity em busca das medidas necessárias para transformar a associação gaúcha em um negócio autossustentável.

Para que uma organização consiga manter o equilíbrio econômico ela deve dispor de mecanismos de mercado, como por exemplo, operar pela lei da oferta e da demanda. Até então todos os cursos disponibilizados pela ONG eram gratuitos voltados para mulheres de baixa renda. Porém para continuar mantendo estes cursos gratuitos e alinhado com a missão de tornar o negócio autossustentável, desenvolveu-se o curso **Cimento & Batom** pago. Segundo Bia, identificou-se um nicho de mercado formado por pessoas da classe média e alta interessadas em aprender pequenos consertos de reparação. A partir desta oportunidade identificada no planejamento estratégico, a ONG lançou o seu primeiro “produto” no ano passado. O curso tem por missão ensinar noções básicas de reparação e pinturas de parede. Ele acontece no espaço Vila Flores, local que se tornou sede da organização, pois segundo Bia, identificou-se a necessidade de se ter um ambiente mais central para receber os interessados nos cursos pagos. Antes de se instalarem no Vila Flores a ONG não tinha um endereço fixo para as oficinas já que elas aconteciam sempre no próprio local que havia firmado convênio com a instituição, geralmente nas comunidades da grande Porto Alegre. Para atrair o público-alvo identificado, entendeu-se também que além da localização mais central ser mais atrativa, nem todos os inscritos se sentiriam à vontade nas vilas e periferias que a ONG costuma atuar com os cursos gratuitos. Pouco a pouco foram se desenhando as medidas para encaminhar a ONG de Bia para a sua autossustentabilidade. De acordo com os modelos propostos por Elkington (2009), poderíamos dizer que o nosso objeto de estudo integrava o primeiro modelo, sem fins lucrativos, subsidiado apenas por doações da comunidade em geral e de editais. A partir da reestruturação capitaneada pela Womanity, a Mulher Em Construção já pode ser avaliada hoje como um empreendimento híbrido, ainda sem fins lucrativos, mas integrante do segundo modelo proposto pelo autor. Elkington (2009) salienta que o fato de não desprezar mais a questão do lucro, faz com que ela tenha maior potencial de crescimento e produtividade do que o modelo em que se enquadrava anteriormente.

Outro passo importante para a profissionalização é a contratação de funcionários remunerados. Gabriela foi a primeira - e por enquanto a única, e entrou com o desafio de cuidar do caixa da organização. A partir da estrita concepção Yunus (2010), para se enquadrar no conceito de negócio social é imprescindível que a instituição opere com as receitas e despesas equilibradas, sem perdas e também sem dividendos. Para o banqueiro bengali toda a geração de receita deve ser reinvestida no negócio, permitindo assim a sua expansão e melhoria. Considerando a relevância do assunto, a primeira funcionária contratada pela instituição não poderia ser para outra vaga que não a de assistente financeira. Gabriela será a responsável por cuidar justamente do equilíbrio que certificará a autossustentabilidade do negócio.

Segundo Bia, o voluntariado ajudou muito na construção da ONG, porém ela aprendeu ao longo destes quase dez anos que ele é muito incerto, e por vezes pouco produtivo: “se tu tiver uma equipe de trabalho funcionando com carteira, com todos os benefícios, tu vai ter muito mais dela” (KERN, 2015). A fundadora acredita que se pode contar com o trabalho voluntário para

¹⁴ Empresa americana que presta consultoria nas áreas financeira, jurídica e fiscal. Para saber mais sobre: <http://thomsonreuters.com/en.html>

algumas atividades, como por exemplo ex-alunas que se dispõem a dar palestras, contar sobre a experiência na associação, mas não para incumbências que exigem maior comprometimento e responsabilidade. O voluntarismo pressupõe o imediatismo, o que acaba gerando a descontinuidade das ações.

Muito por conta do apoio de uma fundação estrangeira, outro tanto pela ambição da fundadora, a internacionalização também é uma das metas da ONG gaúcha. Segundo Bia existe um mercado a ser explorado em outros países da América e até mesmo da África. E para ter mão de obra para esta expansão ambicionada, a associação está formando 15 multiplicadoras, são ex-alunas e outras mulheres que participaram do edital lançado pela organização. De acordo com Bia elas serão as professoras responsáveis por multiplicar todo o conhecimento em novos cursos Cimento & Batom, todas remuneradas com bolsas. Bia conta que para subsidiar este projeto - a formação das multiplicadoras, a ONG está contando com a verba que ganhou em um edital lançado pela BrazilFoundation¹⁵. Junto com a Womanity, elas são as principais mantenedoras da Mulher Em Construção no momento. O apoio da fundação americana dura enquanto a execução do projeto de capacitação das instrutoras estiver em andamento, já a fundação suíça acompanhará a ONG até o ano de 2017.

Considerando ainda os autores Melo e Froes (2002), uma das premissas para medir o retorno de um negócio social é levar em consideração a melhoria da qualidade de vida dos beneficiários (diretos e indiretos). Se este fosse o único indicador necessário para avaliar o sucesso de um empreendimento social possivelmente a organização Mulher Em Construção estaria despontando entre as melhores. Talvez a quantidade não seja a mais representativa, aproximadamente quatro mil e quinhentas mulheres beneficiadas em dez anos. Entretanto as histórias das mulheres que já passaram pela instituição estão totalmente alinhadas com a proposta de um negócio social que busca não apenas ajudar de forma caritativa, mas sim, preparar o beneficiado para seguir com as suas próprias pernas. Em matéria publicada no site da Revista Donna¹⁶, algumas das ex-alunas contam as suas histórias após realizarem os cursos. Em um dos depoimentos, Cinara Ribeiro Frutuoso, moradora de Canoas, conta que como operadora de telemarketing não ganhava mais do que 600 reais. Em uma manhã qualquer Cinara passou por um cartaz da prefeitura anunciando o curso de ceramista da ONG e resolveu se inscrever:

“Dois meses depois, me chamaram. Eu, que nunca me imaginava em uma obra. Conversei com o meu marido e ele disse: ‘é isso aí mesmo, tu tens que te qualificar. Ele trabalha com Comércio Exterior e, hoje, como ceramista e azulejista, eu ganho mais do que ele. Geralmente as mulheres começam nas obras como serventes. Eu disse: ‘Nada contra, mas de servente, eu não quero. Eu tenho curso, ora. Sou qualificada. Pedi três meses ao engenheiro para mostrar o meu trabalho, e lá se vão dois anos em uma empresa multinacional”

Relatos como o de Cinara podem ser encontrados facilmente em diversas matérias realizadas com a organização. Bia faz questão de dizer que o trabalho realizado pelas ex-alunas é

¹⁵ Fundação americana que tem como missão mobilizar recursos para ideias e ações que transformem o Brasil. Para mais informações sobre: <http://www.brazilfoundation.org/>

¹⁶ <http://revistadonna.clicrbs.com.br/noticia/conheca-bia-kern-a-gaucha-que-mudou-a-vida-de-mais-de-tres-mil-mulheres/> acessado em 23/01/2016.

muito bem recebido pelos profissionais da área, tanto por conta do capricho, quanto pelo comprometimento que elas têm com o serviço. Por conta disso a entrada delas neste mercado de trabalho predominantemente masculino acaba se tornando uma regra - só depende da vontade destas mulheres. A independência adquirida pelas beneficiadas mostra que Bia e sua organização estão totalmente alinhadas com o objetivo de gerar bens e serviços para uma comunidade afim de que ela possa solucionar as suas carências e demandas sociais à medida que ela adquire uma condição de vida melhor (Melo e Froes, 2002).

E para seguir dando continuidade a este trabalho, Bia conta que está se aliando a diversos instituições que dão suporte na questão dos direitos humanos, em especial às mulheres, como por exemplo a Themis e o Coletivo Feminino Plural. Entendendo que a missão do negócio social é buscar soluções para os problemas sociais existentes, atendendo às necessidades de uma comunidade e gerando valor compartilhado (MELO e FROES, 2002) a fundadora entende que é preciso criar uma rede de apoio para fortalecer o negócio, umas ajudando as outras, sem perder o foco no objetivo principal do negócio: construir a mulher em todas as suas instâncias.

8. Considerações e Implicações

No intuito de analisar o processo de transição de uma organização estruturada no modelo filantrópico para um modelo profissional baseado na ideia proposta pelos negócios sociais, este artigo se iniciou com a revisão teórica dos principais conceitos a respeito do terceiro setor e do empreendedorismo social. Além da revisão foi realizado um estudo de caso com a ONG Mulher Em Construção. As informações sobre o objeto de estudo foram coletadas a partir de pesquisas na internet, notícias, palestra e entrevista com a fundadora da organização.

Com base na análise realizada conclui-se que a instituição comandada por Bia Kern ainda não pode ser considerada um negócio social, visto que, de acordo com conceitos apresentados ao longo do artigo, a sua instituição ainda não conseguiu atingir o equilíbrio financeiro, um dos pontos determinantes para se enquadrar na categoria de negócio social. Entretanto a ideia do artigo era principalmente entender quais medidas estão sendo tomadas rumo a esta transformação. Considerando os modelos propostos por Elkington (2009), mesmo ainda não sendo autossustentável, a Mulher Em Construção já passou do primeiro modelo proposto pelo autor, o qual se sustenta apenas por doações e editais, para o segundo modelo que tem por característica não desprezar a questão do lucro.

As principais ações que foram identificadas neste artigo em direção à autossustentabilidade da ONG foram:

- Planejamento estratégico: entende-se que o primeiro passo para a reestruturação de um negócio é fazer o seu planejamento estratégico. A partir da parceria com a fundação Womanity, desenvolveu-se o planejamento da ONG Mulher Em Construção com o auxílio de consultores parceiros da fundação suíça. Identificou-se uma oportunidade de mercado representada por pessoas interessadas em cursos de pequenos reparos;
- Bens e serviços: após identificar-se a oportunidade de mercado, estruturou-se o primeiro “produto” da organização - o curso **Cimento & Batom** pago. As turmas são de aproximadamente 20 alunos e a procura tem sido feita principalmente por

mulheres do ramo da construção civil, formadas em arquitetura e engenharia. Segundo a fundadora, com o intuito de aprender o trabalho mais braçal, realizado pelo pedreiro, elas realizam o curso com a intenção de ter maior embasamento para posteriormente exigir melhores resultados nos trabalhos;

- Endereço fixo: para receber os interessados nos cursos pagos era preciso ter um local apropriado para as aulas, pois os cursos gratuitos são realizados geralmente na própria comunidade. Estabeleceu-se então a parceria com o Vila Flores, complexo arquitetônico localizado no bairro Floresta em Porto Alegre. As edificações do complexo estão sendo todas reformadas pelas alunas em contrapartida à cedência do espaço para os cursos da Mulher Em Construção;
- Funcionários: outra medida tomada rumo a profissionalização foi a contratação de uma funcionária com carteira assinada. Após aplicar os primeiros cursos pagos, a organização entendeu que era chegada a hora de contratar uma auxiliar financeira que fosse responsável pelas receitas e despesas do negócio. Conforme analisado neste artigo, ter equilíbrio financeiro é imprescindível para se tornar um negócio social;
- Ampliação e internacionalização: uma das metas para os próximos anos é estar atuando em outros países da América e até mesmo da África. E para tal, já estão sendo treinadas quinze multiplicadoras que serão as professoras representantes da Mulher Em Construção em diversas capitais do Brasil, bem como em outros países. Todas remuneradas, elas serão as primeiras de uma grande rede que a organização pretende formar.

Considerando as perspectivas e práticas das organizações do terceiro setor, baseadas na lógica da caridade, da filantropia e do assistencialismo, entende-se ao longo da pesquisa que utilizar o modelo empresarial para solucionar problemas e causas sociais geralmente permite que as ações gerem a emancipação social dos beneficiados. É bem verdade que a ONG Mulher Em Construção já estava alinhada com a ideia de estimular o empoderamento - que naturalmente gera a independência das mulheres. Entretanto a própria organização operava sob esta lógica da dependência – de doações, de editais, etc. Escolher este assunto para ser estudado ao longo do artigo se mostra relevante por si só. É indiscutível a importância desta iniciativa para as mulheres beneficiadas – e para a sociedade em geral, e só a partir da sua independência que a expansão do negócio será uma realidade.

É evidente que cursos de capacitação em um mercado de trabalho predominantemente masculino não vão dar conta de regredir todo o preconceito de gênero sofrido no Brasil e no mundo. Bem como os demais negócios sociais não serão suficientes para desencadear mudanças de dimensão nacional e/ou mundial que diminuam a desigualdade econômica e social. Entretanto se conversarmos com as ex-alunas dos cursos realizados pela Mulher Em Construção, entenderemos que o mundo de cada uma foi transformado - e que mundo realmente importa?

Apesar de o processo de transformação da ONG já estar entrando no seu quarto ano, ainda são bem incipientes os resultados. Para quem acompanha de fora são pequenas ações, mas para a realidade da instituição são passos largos rumo a sua independência. Este trabalho contribui tanto para a organização – registrando este processo e trazendo visibilidade para o negócio, quanto para

a sociedade acadêmica, visto que no Brasil ainda temos pouco estudos na área do empreendedorismo social. Até o presente momento não foi encontrado nenhum trabalho no Brasil que analise a reestruturação de uma ONG para um negócio social. Este ineditismo por si só já justifica esta pesquisa.

Possibilitar o bem-estar social de todos e trabalhar em busca de uma vida digna a qualquer um, independentemente do seu gênero, cor, raça, etc., não deve ser responsabilidade apenas das instituições governamentais. Em vista disso entende-se a necessidade em se estudar estas iniciativas que propõem a inclusão com o intuito de quebrar paradigmas e preconceitos como os enfrentados por Bia em meados de 2006.

A proposta que fica é a de retomar futuramente o estudo sobre a Mulher Em Construção, procurar a instituição e analisar se a transformação se concluiu com sucesso. Para tal seria interessante avaliar o fluxo de caixa do negócio, descobrir se ele conseguiu atingir a sua autossustentabilidade e, principalmente, se a reestruturação de modelo permitiu que a organização de Bia conseguisse impactar um número ainda maior de mulheres.

Referências Bibliográficas

ACIOLI, Andréa. A explosão das ONGs no mundo e no Brasil e seus reflexos no espaço rural fluminense. São Paulo, ENGRUP, 2008, pp. 8-25.

ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: o dialogismo polêmico. Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP Área de Concentração Organizações, Recursos Humanos e Planejamento como requisito para obter o título de Doutor em Administração de Empresas. São Paulo, 2002.

ELKINGTON, John; HARTINGAN, Pâmela. Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 264 p.

GIL, Antonio Carlos. Estudo de Caso. São Paulo: Atlas, 2009.

LANDIM, Leilah. A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social. Rio de Janeiro, 1993

GOHN, Maria da G. Os sem- terra, ONGs e cidadania. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MCKINSEY; ASHOKA; Empreendimentos sociais sustentáveis. Peirópolis, 2001

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. xxii, 208 p.

SALIM, Cesar Simões. Introdução ao empreendedorismo: despertando a atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. xxi, 245 p.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

YUNUS, Muhammad. Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 232 p.